

University of Groningen

Het gezag in de onderneming

Idenburg, Philip Abraham

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

1966

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Idenburg, P. A. (1966). Het gezag in de onderneming. Groningen: Stenfert Kroese.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Authority in the business corporation.

Summary

CHAPTER 1. INTRODUCTION

The subject of this study is authority in business corporations. This subject derives its importance from the fact that many problems in an organization can be traced back to lack of authority.

CHAPTER 2. THE DEFINITION OF AUTHORITY

Authority is an influence necessary for the establishment of order in an organization. Influence implies a relation between two parties, A and B. The intention of A, and B's awareness of it, are important for the process of influence. A combination of these conditions produces four types of influence: power, manipulation, prestige, and 'mere influence'.

The reasons why B will obey, respect, personal interest or the recognition of legitimacy, differentiate between types of power. These reasons for obedience are important, since B's cooperation is essential whenever he is aware that there is an attempt to influence him.

Two types of power in particular are distinguished:

1. Authority. B obeys because he recognizes the legitimacy of A's power, i.e. the legitimacy of A's order to do something.
2. Threat. B obeys because of his personal interest. (Disobedience would provide less gratification or greater disadvantage than obedience.)

Both types of power have a certain durability. They have been established by either persuasion or force. B obeys authority or threat because he is willing to reserve his judgment of A's actual ability to persuade or force him. Because of B's suspension of his resistance, the legitimacy of the orders becomes a (semi)property of A.

Authority, furthermore, can be viewed as a right on the part of A, or as depending upon the acceptance by B. In the extreme, these two interpretations seem to be contradicting each other, unless legitimacy is viewed as both the source of the right of A, and the reason for B's obedience.

Also, formal authority, which depends upon A's position, should be

distinguished from functional authority, which depends upon A's qualities.

CHAPTER 3. LEGITIMACY

Legitimacy can be defined as objective or subjective. The objective definition is used in theories which view authority as a right. In that case, authority depends on the consensus of the members of the society in which authority functions. The subjective definition is used implicitly by Barnard, who states that authority rests on acceptance. Objectively legitimated power may be called 'imperative control', subjectively legitimated power 'authority'. Imperative control and authority are the same when people are fully integrated in their society.

Authority should not only be legitimated toward B, but also toward the spectators of the relation between A and B, and toward A himself. The last legitimation often has been called an 'ideology'.

Finally, legitimacy based on the right goals (Dutch: *geldingsgrond*) is distinguished from legitimacy based on the right means (Dutch: *geldingswijze*). A varsity player has authority in the little league, but not necessarily an entomologist. The varsity player's field of activity warrants trust in his directions. This is an example of authority based on 'legitimacy of the goals'.

In a hospital a professor of medicine has more authority than an assistant. The professor's knowledge and experience warrant trust in his orders. This is an example of authority based on 'legitimacy of the means'. Both types of legitimacy are essential for valid authority. When either is lacking, A has no authority.

The following additional remarks should be made:

1. The distinction between goals and means is never entirely clear. Means become goals and goals may be seen as means to further ends.
2. 'Legitimacy of the means', usually, depends upon certain characteristics of A: expertise, ability, experience etc. These characteristics should always be seen in relation to those of B. A may have authority, therefore, in relation to some people and not to some other people. The medical assistant, without much authority in the hospital, may have much authority on medical matters among his (nonmedical) peers.
3. The distinction between 'legitimacy of the goals' and 'legitimacy of the means' gives a heuristic approach towards crises in authority.
4. The distinction between formal and functional authority is closely related to the two sources of legitimacy. Formal and functional authority, therefore, are both aspects of every type of legitimate authority.

CHAPTER 4. THE BUSINESS CORPORATION

There are two ways of looking at an organization: as a rational tool for the attainment of ends and as a social system of interacting persons (Gouldner). The two views emphasize different aspects of organizations. The leadership of an organization may be directed toward the goal of the organization as well as towards the social system.

In the first case, leadership implies the fitting of the proper means to the goals.

In the second case, the organization is viewed as a social system and the attention of the leadership of an organization is directed primarily toward the maintenance of efficiency (Barnard), the equilibrium between 'inducements and contributions'.

A third way of looking at the organization has been proposed by Parsons, who sees an organization as a relatively selfsupporting structure within a surrounding society. The leadership of the organisation functions as a bridge between the internal and the external system. Attention of the leadership should be directed externally as well as internally.

The combination of the distinction between attention for the system and for the goals, and the attention for the external and the internal system, assigns four tasks to the leadership of an organization. These are: to fit the products of the organization within the need system of the larger social structure: the commercial task; to legitimate the corporation to the external system: the public relations task; to integrate the activities of the organization and maintain 'efficiency' (Barnard): the task of coordination and motivation; and finally, to direct the organization by showing technical skills and experience: the technical task. The two aspects of legitimacy are related mainly with either the external or the internal system. 'Legitimacy of the goals' is based on the function which the organization fulfills in the external system. 'Legitimacy of the means' is based on the way the internal system is led. A distinction has been made, therefore, between leadership (based on legitimacy of the goals) and administration (based on legitimacy of the means) — (Selznick), or between industrial statesmanship and management.

CHAPTER 5. THE NEED FOR AUTHORITY

Certain developments have changed the kinds of influence required for company-leadership. Changes in A — the leadership of companies, changes in B — the group of employees, changes in the work to be performed and changes in the reasons for obedience, make the traditional ways of exercising power no longer useful.

As a general tendency, threat, widely used as a means of influence in the traditional business company, must be replaced by legitimate authority.

CHAPTER 6. NEW METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT

In which respect have new methods of personnel management 'recognized' the problem of authority?

1. Attempts to avoid the problem of legitimate authority.

Three ways to avoid the problem of legitimate authority are: First, utopianism; the purpose of the organization is expressed in terms which are too general to really legitimate authority.

Second, the retreat into technology; the problem of authority is avoided when only means are discussed and goals are left outside scope.

Third, the emphasis on conformity; the question of authority is equally circumvented, when conformity, as described in Whyte's *The Organization Man* has become a reality.

2. Attempts to find an answer.

Several approaches have been tried. Paternalistic authority as a type of legitimate authority is not being accepted any more. Emphasis on the organization as a community, a family, a team and so on, tries to impose the legitimacy of an alien social structure upon the organization.

A more 'rational' approach has been based on the idea that if workers have a larger stake in the company, authority exercised in the name of the company carries more legitimacy with it. Stimulated by the human-relations movement, several efforts have, therefore, been made to enlarge participation of the employees. Jobenlargement, jobrotation and decentralization promote participation of the workers in production. Profit-sharing promotes participation in the revenues. Finally, participation in decision making is being promoted by information plans, committee-work, suggestion plans, group decisionmaking, representative organs, etc.

In general, these methods have been criticized for being soft on people and for not recognizing a business organization as a fighting organization.

Several of the attempts to deal with the problems of legitimacy are realistic answers to the problems raised in the fifth chapter. Yet, others carry the danger of manipulation. Modern personnel management shows a tendency to deny the existence of power, by 'power equalization' (Leavitt) rather than to face the problem of legitimate authority. The question remains, therefore, how legitimacy is to be promoted.

CHAPTER 7. CONCLUSION

Legitimacy rises from the predicament which is faced by every decision-maker: the tension between his freedom and the restraints of the reality which he faces. Every decision strikes a balance between the aims of the decision-maker and the restrictions of technical, economic and other 'data' in a situation. It is understandable that in such a situation questions of ethics often are cast away as unrealistic.

There are still many signs that there is a search for a new legitimization in business. But many so called 'credos' of business corporations do not appear to be backed by a realistic personnel management. 'What is' and 'what should be', facts and values, often are confused. It, therefore, is desirable to distinguish clearly between facts and policy.

Policy should be detailed and flexible in order to serve as a guide for decisions. On the one hand, it should have a certain durability. On the other hand, it should be open to criticism of the employees and flexible to changed circumstances, to function as a basis of legitimacy. Realistic policy should find its counterpart in realistic facts. 'A leader will just as surely fail if he too readily yields to the limitations of his organization as if he ignores those limits' (Selznick). Research will guard against unrealistic policy and forgone conclusions.

Three types of research are especially suggested. First, industrial socio- and psycho-logical research; next, research into the policy-functioning within decision-making. Thirdly, a search for the values which entered into decisions.

I. Inleiding

'Ik meen te mogen stellen, dat het gezag in de onderneming één van de centrale sociale vraagstukken in onze tijd is. Waarop berust dit gezag eigenlijk?'

(Mr. J. Meynen, 140, p. 2)

'Sur les fondements de l'autorité, on peut dire que jamais ils n'ont été aussi bousculés, discutés, remis en cause que dans la période actuelle'

(Louis Armand, 7, p. 7)

Het gezagsvraagstuk raakt de kern van veel wat het bedrijfsleven beroert. Meynen spreekt in zijn boven geciteerde rede onder meer over medezeggenschap, de ondernemingsraden, communicatie, en vooral over de erkenning van het conflict tussen autocratie en mondigheid dat hij 'een van de belangrijkste sociale kenmerken van de moderne onderneming in onze tijd' noemt (140, p. 6).

Het gezag is een levend probleem, hoewel het niet altijd even direct aan de orde wordt gesteld als door Meynen en Armand. Het gaat over het gezag als er op wordt gewezen hoe ten gevolge van de structurele wijzigingen in de onderneming de taak van de leiding steeds zwaarder wordt. Geen jaarrede, geen jaarverslag, dat niet de bezorgdheid er over uitsprekt hoe moeilijk het is de mensen bij het werk te betrekken, de samenwerking te verbeteren en de bedrijfsdemocratie inhoud te geven.

Omgekeerd, als het over het gezag in de onderneming gaat, gaat het over alle genoemde vraagstukken. Wat er over gezag wordt gezegd en gedacht is oorzaak en gevolg van alles wat er over de plaats, taak en werkwijze van de onderneming wordt gedacht en van hoe in dit kader mondigheid, menselijke verantwoordelijkheid en menselijke samenwerking worden gezien.

Uitoefenen van gezag is in iedere organisatie een fundamentele voorwaarde voor het bereiken van de doelen. Juist daarom kan onenigheid over wat gezag is tot spanningen aanleiding geven.

Het gaat bij het vraagstuk van het gezag om moeilijke en verwarrende zaken. Dat mag echter geen reden zijn het onbesproken te laten. Gaan wij voorbij aan het fundamentele, zegt Armand, dan missen wij synthese in de problemen van de tweede orde.

Deze studie houdt zich dus bezig met het gezagsvraagstuk in de onderneming. Dat is een riskante zaak, want ieder mens meent autoriteit te zijn op het gebied van het gezag. Ieder mens is ondergeschikt aan de een of andere vorm van gezag en vrijwel ieder mens oefent het uit.

Gezag behoort tot de meest alledaagse aspecten van menselijk contact. Terecht wijst Peabody er dan ook op, dat een grondig onderzoek van het gezag met weinig minder toe kan dan te beginnen met een analyse van alle menselijke interactie (156, p. 1). Dat juist maakt de studie van het gezagsvraagstuk tot een van de meest boeiende die denkbaar is; maar ook tot een van de meest gecompliceerde. Het is met gezag als met het stuk zeep in het bad: telkens denkt men het te vatten en dan glibbert het weer weg. Het doel van dit boek is dan ook niet meer dan het aanduiden van enkele aspecten van het begrip die van belang kunnen zijn als gezag een probleem is geworden. Daarin is gezag verwant met gezondheid: omdat er ziekte is zijn wij ons gaan interesseren voor de gezondheid. Het is een moeilijk te definiëren begrip.

THEORIE EN PRAKTIJK

Als zoveel analyses van het menselijk samenleven, dreigt ook de studie van gezag de prooi te worden van de tweezijdige critiek: dat zij 'formuleert wat ieder al weet op zodanige wijze dat niemand het meer begrijpt' (109, p. 1), en dat zij niet bruikbaar is voor de praktijk. Tegen de eerste opmerking geldt geen verweer dan een meer aansprekend betoog, maar de tweede vraagt om een nadere beschouwing.

De socioloog Mannheim heeft aan het theorie- en praktijkvraagstuk interessante bladzijden gewijd. De leek, zo stelt hij, heeft het gevoel dat de socioloog wat hij weet, helderder weet dan de man van de praktijk, maar dat hij voorbij gaat aan veel werkelijke problemen van alledag. Dat komt daaruit voort, dat de sociale wetenschappen nog in een stadium verkeren van het partiële denken, terwijl de praktijkman altijd in termen van het interdependente denken zijn problemen zal aanvatten (133, p. 164 evv.). De praktijkman is genooddakt bij zijn beslissingen een synthese te maken tussen alle bekende en relevante aspecten van de werkelijkheid. Wetenschap zal trachten te penetreren in de werkelijkheid door het oog te richten op het deel. De synthese schiet tekort in de kennis van de delen, maar de theorie mist doorgaans het gevoel voor het geheel. De organisatiedeskundige Urwick wees er echter op, dat de praktijk statisch is. Zij doet wat ze kent en ze doet het goed. Maar de praktijk heeft geen principes waarmee ze het onbekende aankan. Zij is niet gemaakt voor snelle aanpassing aan een veranderende omgeving. Theorie is lichtvoetig. Zij kan zichzelf snel aanpassen aan veranderende omstandigheden, en nieuwe combinaties en mogelijkheden uitdenken (geciteerd in 89, p. 63). De theorie, vanuit de vrijblijvende

distantie, heeft de neiging de praktijk trivialiteit te verwijten; de praktijk, vanuit de druk van de behoeften van het ogenblik, vindt vaak onverantwoordelijke vaagheid in de theorie.

Dit is het dilemma van een analyse van het gezagsbegrip. Voor de één zal een klemmende zaak teleurstellend vaag blijven, maar voor de ander wordt een veelkleurige en altijd open menselijke relatie als schijnbaar gesloten en doorzichtig voorgesteld. Dit is het slappe koord waarop de theoreticus zal moeten dansen.

OVERZICHT VAN DE HOOFDSTUKKEN

De titel van dit geschrift wijst op twee begrippen, het gezag en de onderneming. Deze begrippen zullen achtereenvolgens worden behandeld. Daarna zal worden ingegaan op de samenhang van deze twee begrippen.

In hoofdstuk II zal het gezagsbegrip worden behandeld. Gezag, zo wordt gesteld, is een soort invloed. In deze sterk theoretische beschouwing zal nadruk worden gelegd op het begrip legitimiteit. Dat maakt de behandeling van dit laatste begrip in een afzonderlijk, derde, hoofdstuk noodzakelijk. In dat hoofdstuk komt het onderscheid tussen wat geldingsgrond en geldingswijze van het gezag wordt genoemd, naar voren. Het is het aanknopingspunt voor de behandeling van het tweede begrip uit de titel van deze studie, de onderneming. Wat, zo wordt in hoofdstuk IV gevraagd, is de onderneming, en, direkt daarmee samenhangend, wat zijn de taken van de leiding van de onderneming? Waarop berust het gezag in de onderneming; wat zijn geldingsgrond en geldingswijze van het gezag in de onderneming? Met het geven van een antwoord op deze vragen is het meest theoretische gedeelte van deze studie afgesloten.

Belangrijk blijft echter de vraag, hoe in de moderne onderneming het gezag moet worden gezien. In hoofdstuk V zal worden betoogd dat in de moderne onderneming het gezag als een vorm van invloed zeer sterk aan betekenis heeft gewonnen. Een schets wordt gegeven van verschillende ontwikkelingen die deze stelling aannemelijk maken.

Als de gedachte die in hoofdstuk V is behandeld juist is, kan men dan zeggen dat in moderne vormen van personeelsbeleid rekening wordt gehouden met de toegenomen betekenis van het gezag? In hoofdstuk VI zal op deze vraag worden ingegaan. Ongetwijfeld dragen vele moderne methoden van personeelsbeleid positieve elementen in zich voor een versterking van het gezag, maar er kunnen ook verschillende kritische

distantie, heeft de neiging de praktijk trivialiteit te verwijten; de praktijk, vanuit de druk van de behoeften van het ogenblik, vindt vaak onverantwoordelijke vaagheid in de theorie.

Dit is het dilemma van een analyse van het gezagsbegrip. Voor de één zal een klemmende zaak teleurstellend vaag blijven, maar voor de ander wordt een veelkleurige en altijd open menselijke relatie als schijnbaar gesloten en doorzichtig voorgesteld. Dit is het slappe koord waarop de theoreticus zal moeten dansen.

OVERZICHT VAN DE HOOFDSTUKKEN

De titel van dit geschrift wijst op twee begrippen, het gezag en de onderneming. Deze begrippen zullen achtereenvolgens worden behandeld. Daarna zal worden ingegaan op de samenhang van deze twee begrippen.

In hoofdstuk II zal het gezagsbegrip worden behandeld. Gezag, zo wordt gesteld, is een soort invloed. In deze sterk theoretische beschouwing zal nadruk worden gelegd op het begrip legitimiteit. Dat maakt de behandeling van dit laatste begrip in een afzonderlijk, derde, hoofdstuk noodzakelijk. In dat hoofdstuk komt het onderscheid tussen wat geldingsgrond en geldingswijze van het gezag wordt genoemd, naar voren. Het is het aanknopingspunt voor de behandeling van het tweede begrip uit de titel van deze studie, de onderneming. Wat, zo wordt in hoofdstuk IV gevraagd, is de onderneming, en, direkt daarmee samenhangend, wat zijn de taken van de leiding van de onderneming? Waarop berust het gezag in de onderneming; wat zijn geldingsgrond en geldingswijze van het gezag in de onderneming? Met het geven van een antwoord op deze vragen is het meest theoretische gedeelte van deze studie afgesloten.

Belangrijk blijft echter de vraag, hoe in de moderne onderneming het gezag moet worden gezien. In hoofdstuk V zal worden betoogd dat in de moderne onderneming het gezag als een vorm van invloed zeer sterk aan betekenis heeft gewonnen. Een schets wordt gegeven van verschillende ontwikkelingen die deze stelling aannemelijk maken.

Als de gedachte die in hoofdstuk V is behandeld juist is, kan men dan zeggen dat in moderne vormen van personeelsbeleid rekening wordt gehouden met de toegenomen betekenis van het gezag? In hoofdstuk VI zal op deze vraag worden ingegaan. Ongetwijfeld dragen vele moderne methoden van personeelsbeleid positieve elementen in zich voor een versterking van het gezag, maar er kunnen ook verschillende kritische

kanttekeningen bij deze methoden geplaatst worden. In het slothoofdstuk zal daarom het gehele vraagstuk van gezag in de onderneming nogmaals aan de hand van de in de eerste hoofdstukken ontwikkelde begrippen onder ogen worden gezien. Enige consequenties voor het beleid worden daarbij aangeduid.

In eerste instantie is deze studie een theoretische beschouwing van het gezagsprobleem. De relevantie van deze beschouwing voor de praktijk van het leiding geven, komt pas in het tweede gedeelte van dit geschrift aan de orde. Het is mogelijk een indruk te krijgen van de consequentie van dit betoog, door de lezing bij hoofdstuk V te beginnen. De basis van de argumentatie in de laatste hoofdstukken en de verklaring van de gebruikte begrippen worden echter in hoofdstuk II, III en IV gevonden.